

VU Research Portal

Human resources management in de juridische dienstverlening

Jansen, P.G.W.; Dijkers, J.S.E.; Paauwe, J.

published in

Organisatie van professional services. Handboek zakelijke dienstverlening in het juridisch domein
2010

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Jansen, P. G. W., Dijkers, J. S. E., & Paauwe, J. (2010). Human resources management in de juridische dienstverlening. In R. van Otterlo (Ed.), *Organisatie van professional services. Handboek zakelijke dienstverlening in het juridisch domein* (pp. 293-310). Boom Juridische uitgevers.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

HOOFDSTUK 11

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

IN DE JURIDISCHE DIENSTVERLENING

Prof. dr. Paul Jansen, dr. Josje Dijkers & prof. dr. Jaap Paauwe

In dit hoofdstuk rond human resources management in de juridische dienstverlening zullen de volgende onderwerpen aan de orde komen:

1. theorievorming rond human resources management (HRM);
2. HRM in professional services firms;
3. HRM in de (commerciële) juridische dienstverlening;
4. actuele HRM-gerelateerde kwesties in de juridische dienstverlening.

11.1 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

11.1.1 Ontstaan van en theorievorming rond human resources management

Human resources management (HRM/HR) wordt vaak gedefinieerd als ‘beleid, regelingen en systemen die het gedrag, de attitudes en prestatie van medewerkers beïnvloeden’ (onder andere Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006). Historisch gezien is HRM ontstaan vanuit de human relations-beweging. Deze theoretische stroming wordt vaak beschouwd als een tegenreactie op de meer klassieke, tayloristische benadering van management. Volgens deze eerdere theorie, begin 1900 ontwikkeld door Taylor, was er één beste manier om een taak uit te voeren. Taylor betrachtte hierbij een wetenschappelijke benadering (*Scientific Management* genaamd) om een functie op te delen in taken en deze taken vervolgens zo efficiënt mogelijk te laten uitvoeren. Zo observeerde hij bijvoorbeeld metselaars tijdens het uitvoeren van hun werk om te bepalen in welke taken hun werk op te delen viel. Vervolgens liet hij hen deze taken op verschillen manieren uitvoeren om zo te bepalen welke werkmethode het meest efficiënt was.

Kort samengevat werden medewerkers volgens klassieke managementtheorieën gezien als een stuurbaar, passief middel om het werk uit te voeren en de productiviteit te verhogen, zonder hierbij rekening te houden met hun belang, motivatie en welzijn.

Als tegenreactie op deze directieve managementbeweging ontstond de human relations-theorie. Volgens deze stroming zijn mensen geen passieve hulpbronnen die al naar gelang door het management gestuurd kunnen worden in de gewenste richting, maar individuen die zelf ook een mening hebben over hun werk en van wie het welzijn op het werk van belang is voor de organisatie. Deze beweging ontstond als uitloper van de Hawthorne-studies, waarbij de relatie tussen fysieke werkomstandigheden en de productiviteit van medewerkers van een fabriek werd onderzocht. Het bleek dat de aandacht van de onderzoekers voor de werknemers al genoeg was om hun motivatie en productiviteit te doen toenemen. Positieve behandeling van medewerkers was dus een alternatief middel om productiviteit te laten stijgen.

Vervolgens kwam, via de systeemtheorie (Barnard, 1938) waarin het geheel van een systeem meer is dan de som van de delen, de contingentietheorie centraal te staan in management- en organisatievorming. Volgens deze theorie is er niet één optimale manier om het werk uit te voeren, maar moet (HRM-)beleid worden afgestemd op de context waarin een organisatie zich begeeft. Via een wetenschappelijk proces van data-verzameling, inductie, het leggen van relaties, deductie, het voorspellen van gedrag en verificatie kan worden onderzocht of een bepaald beleid is geëigend voor een bepaalde situatie, of dat deze moet worden bijgesteld.

11.1.2 De taken en rollen van human resources management

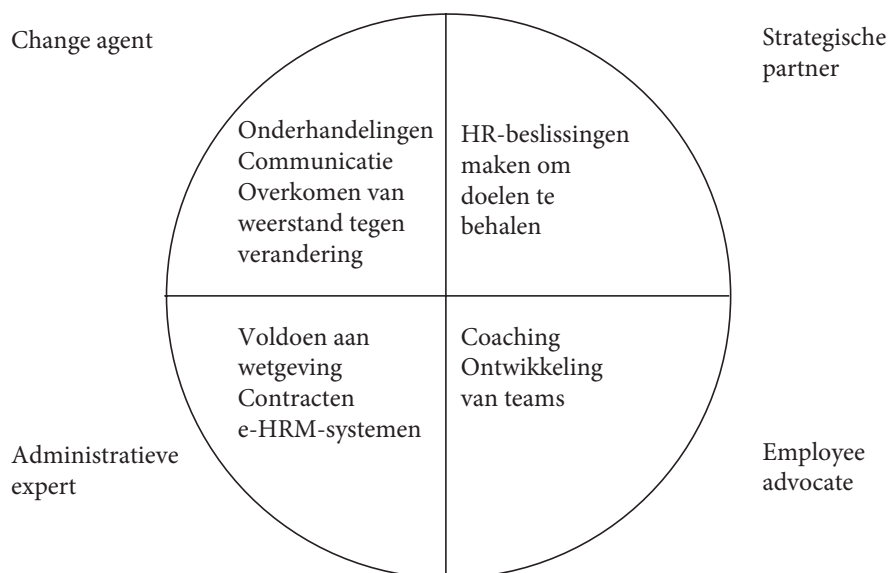
Over het algemeen wordt er een onderscheid gemaakt in een negental verantwoordelijkheden of taken van de HRM-afdeling. Deze staan weergegeven in tabel 11.1. Desalniettemin is er weinig consensus over de aard van HRM en haar precieze taken (Paauwe & Boselie, 2005). Boselie, Dietz en Boon (2005) hebben een enorme variatie aan regelingen aangetoond in de 104 studies die ze hebben geanalyseerd. Ze identificeerden wel 26 verschillende regelingen waarvan de top vier, in volgorde van populariteit, zijn: training & ontwikkeling, beloningssystemen, prestatie management (waaronder beoordeling) en werving & selectie. Deze vier reflecteren de hoofddoelen van 'strategisch' HRM (onder andere Batt, 2002), wat het identificeren en werven van sterke presteerders inhoudt, het hun verschaffen van de vaardigheden en het zelfvertrouwen om effectief te werken om hun ontwikkeling naar de vereiste prestatiedoelen bij te houden en om hen te belonen als ze deze halen of overtreffen. Deze combinatie van kernregelingen wordt

vaak *High Involvement* of *High Performance Work systems* genoemd. Pfeffer (1994) stelt dat deze HRM-activiteiten altijd aanwezig zouden moeten zijn, onafhankelijk van de locale context waarin een organisatie of haar strategie zich bevindt. Hij noemt ze daarom *best practices*. Meer concrete voorbeelden hiervan zijn: prestatiegebaseerde beloning, prestatiebeoordeling, interne loopbaanmogelijkheden, formele trainingprogramma's, duidelijke functieprofielen en een gevoel van functiezekerheid.

Tabel 11.1 Verantwoordelijkheden van HRM (Noe e.a., 2006)

Verantwoordelijkheid	Activiteiten
Werving & selectie	Interviewen, werven, testen
Training & ontwikkeling	Prestatie, managementvaardigheden, training, productiviteitsvergroting
Beloning	Salarisadministratie, functieomschrijvingen, prestatiebeloning, functie-evaluatie
Secundaire voorwaarden	Verzekeringen, vakantieadministratie, pensioenplannen, winstdeling
Dienstverlening aan medewerkers	Medewerker ondersteuning, herlocatie, outplacement
Relaties met medewerkers en de maatschappij/gemeente	<i>Attitude surveys</i> , arbeidsrelaties, publicaties, voldoen aan arbeidsrecht
Personeel verslaglegging	Informatiesystemen, verslagen
Veiligheid & gezondheid	Veiligheidsinspectie, gezondheid, welzijn
Strategische planning	Internationale HRM, voorspellingen, planning, fusies en overnames

Hiernaast kunnen we een viertal vaardigheden en rollen van HRM-professionals onderscheiden; deze zijn weergegeven in figuur 11.1. De vier vaardigheden of competenties zijn georganiseerd volgens vier rollen (strategische partner, administratieve expert, *employee advocate*, en *change agent*).



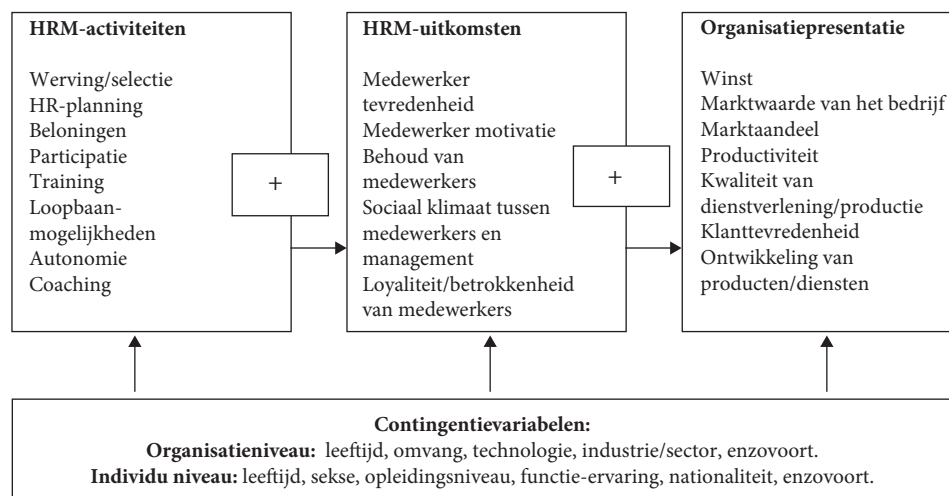
Figuur 11.1 Vaardigheden en rollen van HRM'ers (Noe e.a., 2006)

11.1.3 Recente theorievorming rond human resources management

Rond het midden van de jaren negentig van de vorige eeuw vatten verschillende auteurs tegelijkertijd het idee op om inzichten van de *Resource Based View* (RBV) te gebruiken om een theoretisch raamwerk te ontwikkelen om te onderbouwen hoe en waarom human resources, oftewel personeel of medewerkers, kunnen bijdragen aan de manier waarop bedrijven zich op een positieve manier onderscheiden van hun concurrentie (Wright, McMahan and McWilliams, 1994; Paauwe, 1994; Boxall, 1996; Kamoche, 1996). De RBV gaat ervan uit dat het de medewerkers zijn die de *waardevolle eigenschappen* bezitten (ze dragen bij aan de effectiviteit en efficiëntie van een bedrijf), *zeldzaam* (hoog gekwalificeerd personeel is niet in grote getale beschikbaar), *niet-imiteerbaar* (ze kunnen niet makkelijk door de competitie worden gerepliceerd), *onvervangbaar* (andere hulpbronnen/resources kunnen dezelfde functie niet vervullen) en *niet-transfereerbaar* zijn (ze kunnen niet in 'resource'-markten worden verkregen). Dit zijn alle noodzake-

lijke voorwaarden voor organisatiesucces (Barney, 1991). Als de RBV wordt toegepast op het HRM-veld, is de tweede eigenschap van medewerkers (het niet-imiteerbaar zijn) van uitermate groot belang. Kwaliteiten van medewerkers zoals kennis, leren, cultuur, teamwerk en *human capital* lijken op langere termijn de meest waarschijnlijke bronnen van competitief voordeel te zijn (Barney, 2001). Kortom, competente en betrokken personen die het gevoel hebben dat ze controle hebben over wat ze doen, zijn belangrijke hulpbronnen voor superieure langetermijnprestatie.

In 1995 publiceerde Huselid een invloedrijk artikel waarin hij aantoonde dat er een samenhang was tussen goede HR-systemen en de marktwaarde per medewerker in een aantal grote Noord-Amerikaanse ondernemingen. Een eerste wetenschappelijk bewijs voor een relatie tussen HRM en organisatieprestatie was hiermee een feit. In 1997 presenteerden Paaue en Richardson een theoretisch raamwerk waarin deze relatie tussen HR-beleid, HR-gerelateerde uitkomsten (onder andere tevredenheid, motivatie, betrokkenheid), en meer algemene prestatie-uitkomsten op organisatieniveau (onder andere productiviteit, klanttevredenheid) wordt gepresenteerd. Dit model staat weergegeven in figuur 11.2.



Bron: Paaue en Richardson (1997)

Figuur 11.2 De relatie tussen HRM-activiteiten, -uitkomsten en organisatieprestatie

11.1.4 De aard van prestatie

Volgens onderzoek leveren *medewerkers* twee typen interne prestatie oftewel HR-gerelateerde uitkomsten (Allen & Rush, 1998; Campbell e.a., 1993; Legge, 1995):

1. *Hard performance of in-role job performance* (Williams & Anderson, 1991) of *werkprestatie*: dit is het voldoen aan prestatievereisten, het goed uitvoeren van de verwachte taken en een competente medewerker zijn.
2. *Soft performance of extra-role job performance* (Smith, Organ & Near, 1983; Organ & Ryan, 1995; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994) of *commitment prestatie* (*organizational citizenship behaviours*), zoals het helpen van collega's, het zoeken naar nieuwe manieren om het werk te verbeteren, loyaal zijn en deelnemen aan de ontwikkeling van de organisatie, het laten zien van betrokkenheid en motivatie.

Prestatiebeoordeling richt zich op beide typen prestatie. Met name in de professionele dienstverlening heeft het tweede type prestatie een belangrijke impact op de kwaliteit van dienstverlening en hierdoor ook op de uitkomsten van de organisatie (Ulrich, 1998). Betrokkenheid heeft een groot effect op innovatie (Zhou & George, 2001) en op ziekteverzuim en ontslag (Boselie, Paauwe & Jansen, 2001). Vooral betrokkenheid lijkt 'extra-rol of organizational citizenship behaviors' te stimuleren (Organ & Ryan, 1995).

Volgens Paauwe (2004) is *organisatiegerelateerde* prestatie een multidimensioneel construct dat bestaat uit toegevoegde waarde (productiviteit, winst) en morele waarden (eerlijkheid en legitimiteit). Boxall en Purcell (2003) presenteren op een vergelijkbare manier de volgende classificatie van normen voor de externe resultaten van een bedrijf, die via HRM kunnen worden bereikt:

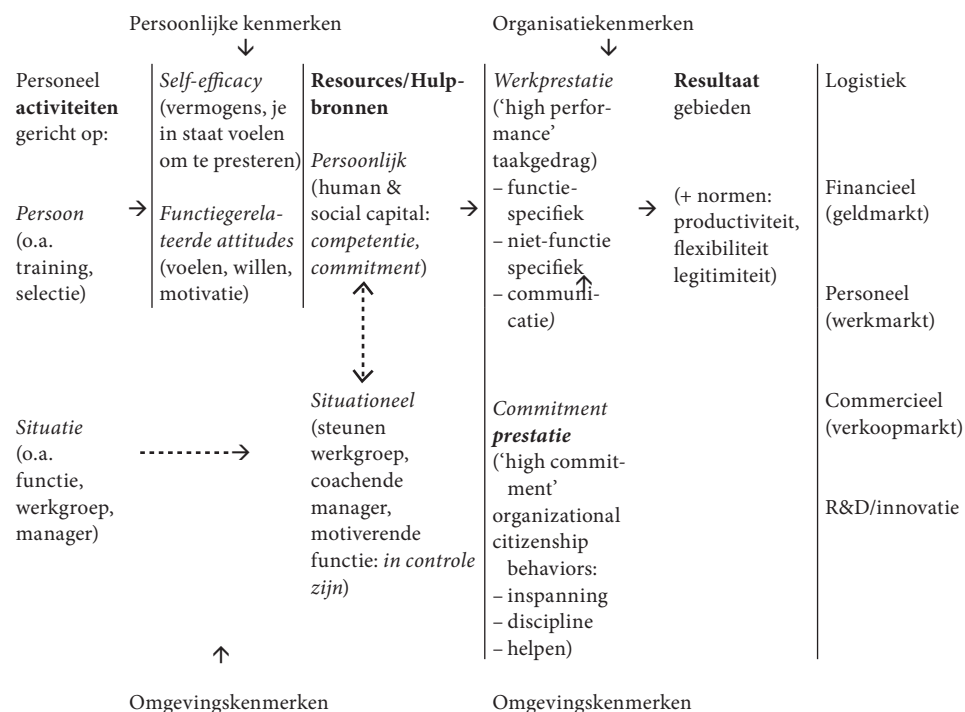
- productiviteit (kosten, efficiency, effectiviteit);
- flexibiliteit (leren, verandercapaciteit);
- legitimiteit (met relevante stakeholders).

Quinn en Rohrbaugh (1983) onderscheiden vier wat algemenere effectiviteitscriteria: welzijn van medewerkers, productiviteit, interne controle en innovatie. Door middel van personeelsbeleid (bijvoorbeeld selectie) gaan medewerkers de human resources van de organisatie belichamen (door bijvoorbeeld zeer gemotiveerd te zijn), en op die manier zijn zij in staat en bereid om in-role- en extra-roleprestatie te leveren volgens specifieke werknormen (bijvoorbeeld productiviteit of kwaliteit). Zodoende zal de organisatie beter presteren (bijvoorbeeld door meer kosteneffectief te zijn), zie figuur 11.3:

personeel activiteiten	human resources (competentie, commitment, controle)	interne prestatie (hard/soft)	externe resultaten (productiviteit, flexibiliteit, legitimiteit)
------------------------	--	----------------------------------	---

Figuur 11.3 Weergave van HRM-prestatie

Als al het voorgaande wordt geïntegreerd in een meer specifiek model waarin de impact van HRM op prestatie wordt weergegeven en waarbij (volgens de contingentietheorie) rekening wordt gehouden met situatie- en individugerelateerde factoren, komen we uit bij figuur 11.4.



Figuur 11.4 Een geïntegreerd HRM-model

11.2 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PROFESSIONAL SERVICES FIRMS

11.2.1 Professional services firms

Als we kijken naar de aard van dienstverlening, kunnen we constateren dat een diensttransactie verschilt van een producttransactie in de zin dat een dienst *ontastbaar* is, dat de *klanten betrokken* zijn bij de productie, en dat productie en consumptie *tegelijkertijd* plaatsvinden (Jackson & Schuler, 1992). Dit houdt in dat het lastig is om prestatie te meten en dat medewerkers moeten zijn afgestemd op de behoeften van de klant. In professionele dienstverlening komt hier nog een eigenschap bij, namelijk dat de diensten worden geleverd *professionals*, die over het algemeen hoog opgeleid zijn (met veel kennis en vermogens), zich betrokken voelen bij een professionele discipline en nadruk leggen op ethiek en regels met betrekking tot de dienstverlening (De Sonnaville, 2005; Wanrooy, 2007). Op een wat persoonlijker vlak zijn professionals vaak onafhankelijk, intrinsiek gemotiveerd, kritisch, rationeel overtuigend, solitair, gedisciplineerd en in het bezit van een groot ego. Typische voorbeelden zijn: artsen, psychologen, adviseurs, ingenieurs en advocaten.

Professionals hebben vaak behoefte aan groei, reputatie, status, onafhankelijkheid, goede vergoedingen en autonomie. Hoe nu deze professionals te managen? In professional services firms (PSF) is er namelijk vrijwel altijd een spanningsveld tussen de professional (met zijn/haar streven naar onafhankelijkheid en normatieve integratie) en de organisatie (met de behoefte aan controle en formele integratie). Hier komt HRM om de hoek kijken. Hierbij moet echter rekening worden gehouden met het type dienstverlening en het type PSF. Silvestro, Fitzgerald en Johnston (1992) classificeren diensten volgens deze dimensies:

- lengte van klantcontact per transactie, variërend van hoog (onder andere een psychotherapeut) naar laag (onder andere een ingenieur) (Maister, 1993);
- mate van ‘customization’, of standaardisatie;
- complexiteit van het klantprobleem;
- product- of procesnadruk, nadruk op *wat* de klant koopt, of op *hoe* de dienst wordt geleverd.

Omdat de laatste dimensie lastig te beoordelen is wanneer het product of het proces minder goed observeerbaar zijn (Jensen & Meckling, 1976), kan de mate van controle of organisatie van professionele diensten worden onderscheiden met behulp van twee dimensies (Wilson, 1989):

- *Werk proces* (‘hoe’) is goed of minder goed observeerbaar.
- *Eindresultaat* (‘wat’) is goed of minder goed observeerbaar.

Hierop volgend kunnen er vier verschillende typen professionele diensten en corresponderende manieren om dienstverlening te organiseren worden onderscheiden:

1. *Onderhoud-interactieve diensten*: korte, gestandaardiseerde interacties, routinematige professionals, beperkt informatietransport, klant weet wat hij/zij wil, nadruk op *operationele excellentie*. Dit diensttype lijkt op het ‘defender’-type organisatie van Miles en Snow (1984): stabiele productmarkt, technologie, nadruk op efficiency, hetzelfde beter doen, defensieve marktstrategie, weinig eigen research & development.
2. *Proces-interactieve diensten*: duidelijk werkproces, onduidelijk doel. Zie bijvoorbeeld een leger in vredetijd (Wilson, 1989), of een belastingdienstkantoor. Hier ligt de nadruk op het goede proces in plaats van de output, dus op *procedurele legitimiteit*. Dit type dienstverlening is georganiseerd rond *procedure projecten* (Maister, 1993)
3. *Taak-interactieve diensten*: de klant is afhankelijk en onzeker over het proces (dus heeft geen kennis over de professionele taak), maar is zeker over het doel of product. Een professional met een sterk ‘esprit de corps’ lost unieke klantproblemen op (bijvoorbeeld een ICT-specialist) met een hoog niveau van innovatie. De nadruk ligt daarom op *dienst leiderschap*. Dit type dienstverlening lijkt op het *prospector*-type organisatie van Miles en Snow (1984): constant op zoek zijn naar nieuwe producten en markten, competitief, initiatief nemend, hoog niveau van R&D.
4. *Persoonlijk-interactieve diensten*: ongestandaardiseerd, intrinsieke ambiguïteit (onderwijzer, therapeut), klant en professional zijn samen ‘onderweg’, onduidelijk over de diagnose of status quo, het beste doel, of over het proces. Omdat effectief management vrijwel onmogelijk is, is het management gebaseerd op ‘afgeleide indicatoren’ (bijv. het aantal diploma’s). De nadruk ligt hier op *klantintimiteit*.

In tabel 11.2 wordt een overzicht gegeven van deze vier typen PSF.

Tabel 11.2 Een typologie van professional services firms

		WAT (productfocus)	
		observeerbaar: outputcontrole (duidelijk doel)	niet observeerbaar (onduidelijk doel)
HOE (proces- focus)	observeerbaar: procescontrole (helder proces)	1. Onderhoud-interactief <i>operationele excellentie</i>	2. Proces-interactief <i>procedurele legitimiteit</i>
	niet observeerbaar (onhelder proces)	3. Taak-interactief <i>dienst leiderschap</i>	4. Persoonlijk-interactief <i>klantintimiteit</i>

11.2.2 Human resources management in professional services firms

Enkele algemene nadrukken van HRM binnen PSF zijn (Liao, 2007):

- directe ‘service recovery’ in het geval van klachten;
- werving en selectie van nieuwe talenten;
- professionele ontwikkeling;
- ontwerp van een prestatimanagementsysteem (beoordeling, beloning) dat zowel prestatie stimuleert als betrokkenheid vergroot;
- preventie van burn-out;
- betrokkenheid van talent.

Een algemene neiging van professional services firms is bijvoorbeeld, het vervangen van professionele peer- of zelfcontrole door manager control in reactie op druk van klanten en door het groter worden van een bedrijf met alle complexiteit tot gevolg (Morris, 1998). Hierdoor besteden *alle* professional services organisaties meer tijd aan planning, controle en evaluatie; prestatimanagement is hiermee de hoofdactiviteit van HR in professionele dienstverlening. Uit een studie onder advocatenkatoeren in Engeland bleek bijvoorbeeld dat de meeste bedrijven recent formele evaluatieprocedures hadden ingevoerd, maar dat nog steeds een minderheid deze gebruikte voor partners (Morris, 1998).

Enkele algemene rollen van HR-professionals in PSF zijn:

- Het installeren en optimaliseren van prestatimanagement (planning, controle, evaluatie).
- Het helpen van professionele partners om hun medewerkers te coachen en beoordelen.
- Het stimuleren van het opbouwen en uitwisselen van professionele kennis via prestatimanagementsystemen.
- Het bewerkstelligen van consistentie in de HR-aanpak, bijvoorbeeld door informeel beleid te objectiveren in standaardprocedures met vaststaande formulieren en categorieën.
- Het oplijnen van HR-beleid met de strategie van het bedrijf.
- Het stimuleren van partnerreflectie over het verband tussen bedrijfsstrategie en HR-beleid door het formuleren van makkelijk te begrijpen typen HR.
- Het op de agenda zetten van werk-thuis(arbeid en zorg)balans door het aan werving & selectiekwesties te koppelen.

Omdat, zoals de contingentietheorie stelt, de context altijd moet worden meegenomen in de keuze voor een bepaald beleid, is het type PSF van cruciaal belang bij het afstemmen van het HRM-beleid. Uitgaande van het principe dat het type PSF gerelateerd is aan

Tabel 11.3 HRM-profielen in vier typen PSF

Type dienst	(1) operationele excellentie <i>personnel control</i>	(2) procedurele legitimiteit <i>personnel planning</i>	(3) dienst leiderschap <i>competence management</i>	(4) klantintimiteit <i>human resource development</i>
Personeel beleid				
Staffing (werving, selectie)	Formele werving uit specifieke opleidingen, functieplanning	Formele beoordeling	Informeel netwerken, in formele talentbeoordeling, talentontwikkeling	Selectie gebaseerd op persoonlijke interactie (interview), resource matching
Prestatiemanagement (beoordeling, beloning)	Productprestatie, manager controle, producteenheden, senioriteitgebaseerde beloning, inputcontrole, directe begeleiding	Beoordeling van de wijze waarop het werk wordt gedaan, dienstniveau overeenkomsten, bureaucratische controle, functiewaarde gebaseerde beloning	Individuele reputatie ('ster'), prestatiegebaseerde beloning, winstdeling, resultaat controle, 'multi-rater'-feedback	Professioneel partnerschap, peer-review, tijdeenheden, 'employee ownership', marktgebaseerde beloning, informele controle, klantbetrokken beoordeling
Ontwikkeling (training, opleiding, loopbaanpatroon)	Formele programma's, specifieke training on-the-job, loopbaansystemen met vaststaande stappen, organisatiegedreven	Procesvaardigheden, langetermijnsocialisatie, 'life-time employment'	Informeel mentoring, persoonlijke socialisatie, algemene training, 'up-or-out'-reputatiegebaseerd loopbaansysteem, professionele vaardigheden	On-the-job-training, 'boundaryless career', persoonlijke vraag is de drijvende factor, hulp in het opbouwen van een persoonlijke niche
Werksystemen (functieontwerp, organisatiestructuur)	Duidelijke functieomschrijving, standaardisatie via vaardigheden, proces herontwerp	Monitoringsystemen, standaardisatie volgens werkprocessen, sterke professionele cultuur	Flexibele projectteams, open functieprofiel, uitdagende baan, autonomie multifunctionele werkteams	Balanceren van autonomie en controle, kleine organisatie
Medewerkerinvloed (participatie, medewerkerrelaties, communicatie)	Wettelijk gebaseerd (onder andere een ondernemingsraad)	Procedureel	Arena-gebaseerd (Vinkenburg & Jansen, 2007)	Informeel invloedssysteem, wederzijdse aanpassing
Cultuur (klimaat, algemene attitude)	Bureaucratische regulering, functietevredenheid, loyaliteit in het volgen van de bedrijfsstandaard	Houd je aan de regels	Autonomie, intrapreneurship, open-deur	Netwerken, informeel 'partner klimaat'

differentiatie in strategie en ontwerp van HRM (Boxall, 2003), worden nu vier typen HRM geïntroduceerd, gebaseerd op de hiervoor beschreven vier typen PSF (zie tabel 11.3).

HRM in onderhoud-interactieve diensten: operationele excellentie

Personeel interventies in dit type dienstverlening zijn gericht op het vergoten van de productiviteit van de organisatie. Voorbeelden zijn: training on-the-job, directe begeleiding, standaardisatie via vaardigheden, en taakontwerp gericht op vooraf vastgestelde werkprocessen die al het onbekende min of meer in standaardprocedures omleiden. Hierdoor maakt of koopt het management technisch-routine competenties en een nadruk op efficiency. Afhankelijk van het vereiste niveau van technische kennis kan het bedrijf life-time employment aanbieden of een tijdelijke ‘deal’ sluiten waarin het betaalt voor opleiding. In het laatste geval groeien medewerkers naar een partnerniveau door een loopbaansysteem met vaststaande stappen (junior → medior → senior). Het aantal topposities is beperkt. Beloning van partners is daarom gebaseerd op expertise en senioriteit. Omdat diensten gestandaardiseerd zijn, is er een beperkte mate van persoonlijk contact met de klanten. De klanten vertrouwen op de reputatie van het bedrijf en de basis klantrelatie is er een van ‘expertise’. Klanten zullen snelheid en nauwkeurigheid prefereren boven aardigheid en zorg (Silvestro, 2002); kost-leiderschap is dus van belang (Porter, 1985). Medewerkers kunnen zich hierdoor vervangbaar voelen. Als er een personeelstekort is, kan de retentie worden verhoogd via formele geïnstitutionaliseerde professionaliseringsprogramma's of door het aanstellen van lager opgeleid personeel dat simpelere taken kan uitvoeren.

HRM in proces-interactieve diensten: procedurele legitimiteit

Proces-interactieve dienstverlening floreert op procedurele competenties en standaardisatie van werkprocessen. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de notaris. De basis klantrelatie is in dit geval die van een ‘verkeersagent’ die de transactie van bijvoorbeeld een huwelijk of de aanschaf van een huis via wettelijke dienstverlening waarborgt. Omdat het proces feitelijk de belangrijkste output is, wordt dit type dienstverlening ook vaak gezien als *onderhoud-interactieve diensten* (bij een simpel proces) of als *taak-interactieve diensten* (bij een gecompliceerd proces). Corresponderende HR-regelingen worden vervolgens van deze alternatieve diensten gekopieerd en toegepast. Toch neigt HRM bij proces-interactieve dienstverlening meer naar controle, het liefst door professionele normen te institutionaliseren. Een belangrijke voorwaarde is dat een aanzienlijk deel van management-consultancydiensten bestaat uit het verlenen van legitimiteit aan de acties van managers gebaseerd op de validiteit van de procedure die tot die acties heeft geleid.

HRM in taak-interactieve diensten: dienst leiderschap

In dit type dienstverlening ligt de nadruk op innovatie. Dit vereist collectieve probleem-diagnose, brainstorming en uitvoering, kortom: *teamwerk*. Voor dit soort creativiteit zijn affectiefbetrokken experts nodig, ondernemers die in staat zijn om samen te werken. Het aantrekken en behouden van dergelijke medewerkers vereist op betrokkenheid gerichte HR-regelingen met een nadruk op uitdagend (team)werk en een erkenning van de *individuele* prestatie. Dit laatste wordt georganiseerd via een reputatiegebaseerd loopbaansysteem. Het hoofdidee is om de junior professionals aan innovatie te laten doen. Jonge academici worden regelmatig extern geworven om een continue stroom aan nieuwe ideeën te genereren. Na wat training worden ze gestimuleerd om de hiërarchische ladder te beklimmen door hun eigen winkel draaiende te houden.

HR-regelingen zoals mentoring, informele project teams, en wederzijdse consulting zijn hier erg belangrijk, vanwege de nadruk op individuele prestatie en expertise. Deze regelingen stimuleren informatie-uitwisseling van seniors naar juniors en creëren een platform voor de juniors om zich zichtbaar te maken.

Dit zijn de HR-gevolgen voor dit type dienstverlening: teamwerk, organisatie van de PSF rond praktijkgebieden, knowledge management, en reputatiegebaseerde structuren. Het resultaat is een up-or-out-loopbaansysteem (*grow or go*). Interne prestatie wordt beoordeeld door peers en managers en externe door de klant.

HRM in persoonlijk-interactieve diensten: klantintimiteit

Persoonlijke-interactieve diensten zijn gebaseerd op een goede, hechte relatie met de klant, wat sociaal-interactieve competenties vereist en een mogelijkheid om continue aan de behoeften van de klant aan te passen. De professional is hier vaak een brede adviseur. In deze hechte klant-profesionalrelatie is de kwaliteit van cruciaal belang. Het opbouwen van vertrouwen vereist een langetermijninvestering met een beperkt aantal klanten. Dit kan echter veel (emotionele) inspanning van de professional vergen, wat het risico op burn-out vergroot. Dit type dienstverlening wordt vaak georganiseerd in kleine organisaties waar het primaire coördinatiemechanisme bestaat uit wederzijdse aanpassing. Behoud van de professional kan worden vergroot door ruimte te geven aan een professioneel partnerschap: de medewerker heeft zijn/haar eigen 'winkel' met loyale klanten binnen de PSF. Prestatiebeoordeling wordt georganiseerd via peer review door collega's gebaseerd op afgeleiden, zoals klantrapporten. In HR-regelingen ligt de nadruk op het stimuleren van sociale processen en op het overdragen van ontastbare kennis of *tacit knowledge* over werkprocessen en klanten van seniors naar juniors via informele procedures.

11.3 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN DE JURIDISCHE DIENSTVERLENING

Als we teruggaan naar de typologie van PSF, zoals schematisch weergegeven in tabel 11.3, kunnen we de commerciële juridische dienstverlening categoriseren. De output is in deze sector over het algemeen redelijk controleerbaar, omdat men op basis van de output wordt afgerekend. Het proces via welke men tot deze output komt, is echter in veel gevallen minder transparant. Dit zou betekenen dat de commerciële juridische dienstverlening het best getypeerd kan worden als ‘taak-interactieve’ PSF met een focus op ‘dienst leiderschap’ (zie tabel 11.4).

Tabel 11.4 Een typologie van professional services firms

		WAT (productfocus)	
		observeerbaar: outputcontrole (duidelijk doel)	niet observeerbaar (onduidelijk doel)
HOE (proces- focus)	observeerbaar: procescontrole (helder proces)	1. Onderhoud-interactief <i>operationele excellentie</i>	2. Proces-interactief <i>procedurele legitimiteit</i>
	niet observeerbaar (onhelder proces)	3. Taak-interactief <i>dienst leiderschap</i>	4. Persoonlijk-interactief <i>klantintimiteit</i>

Als we dit terugkoppelen naar de meest geschikte HRM-activiteiten (zie voor een overzicht tabel 11.4), zou dus moeten worden gekozen voor competence management. Het ‘up-or-out’-systeem is in ieder geval relevant in de commerciële juridische dienstverlening. De nadruk ligt op innovatie, wat collectieve problemdiagnose, brainstorming en uitvoering – kortom teamwerk – vereist. Hiervoor zijn affectieve experts nodig die betrokken zijn bij hun functie, ondernemers die in staat zijn om samen te werken. Het aantrekken en behouden van dergelijke medewerkers vereist HR-beleid dat betrokkenheid georiënteerd is, met een nadruk op uitdagend (team)werk, maar ook op erkenning voor individuele prestatie. Dit laatste kan worden georganiseerd via een reputatie-gebaseerd loopbaansysteem. Hoe belangrijk individuele reputatie en prestatie zijn in de advocatuur wordt duidelijk in het volgende hoofdstuk rond actuele HRM-kwesties.

Het is de vraag of dit HR-beleid op dit moment in elk advocatenkantoor wordt toegepast; sommige kantoren of rechtsgebieden worden mogelijk meer gekenmerkt door ‘operationele excellentie’ of ‘procedurele legitimiteit’, of door een combinatie van verschillende typen dienstverlening. Mogelijk kunnen er binnen één kantoor bewust parallel verschillende HRM-programma’s worden ontwikkeld en toegepast. Mogelijk zijn er namelijk verschillende carrièrepaden te onderscheiden voor uiteenlopend typen werknemers.

Zo zouden juridische dienstverleners op hbo-niveau bijvoorbeeld het 'operationele excellentie'-pad kunnen volgen, met bijbehorende HRM-activiteiten, terwijl academisch-geschoolde juridische dienstverleners het 'dienst leiderschap'- of zelfs het 'klant intimiteit'-pad zouden kunnen volgen.

11.4 ACTUELE HRM-GERELATEERDE KWESTIES IN DE JURIDISCHE DIENSTVERLENING

Uit een recent loopbaanonderzoek binnen de Nederlandse advocatuur, is een aantal interessante kwesties naar voren gekomen, dat het belang van een goed afgestemd HRM-beleid onderstreept. Het onderzoek is uitgevoerd door het Amsterdam Center for Career Research van de Vrije Universiteit Amsterdam, in samenwerking met de Nederlandse Orde van Advocaten (NOvA), Le Tableau en Dialogue Coaching & Consulting. In 2007 werd onder alle bij de NOvA aangesloten advocaten een vragenlijst verspreid. In totaal hadden 892 advocaten de lijst ingevuld geretourneerd. Een jaar later werd onder deze groep professionals een kortere versie van dezelfde vragenlijst uitgezet, waarop 295 advocaten reageerden. Van de 892 mensen uit de eerste meting waren in het jaar tussen de twee metingen 111 naar een ander advocatenkantoor overgestapt, of zelfs uit de advocatuur gestapt. Dit is een mogelijk groot eerste HR-gerelateerd probleem, dat al in de eerste meting werd gesignaleerd doordat 25% van de advocaten aangaf te overwegen het huidige kantoor te verlaten. Het is uiteraard de vraag in hoeverre deze hoge uitstroom van advocaten nog actueel is in het licht van de huidige economische tijden.

Een tweede kwestie werd duidelijk na vergelijking van de antwoorden van de advocaten op beide meetmomenten. Deze groep professionals in de juridische dienstverlening bleek in 2008 minder geëngageerd te zijn (gemeten met vitaliteit, opgaan in en toewijding aan het werk) in hun werk dan in 2007. Uit nader onderzoek bleek dit vooral te liggen aan afgenomen steun van leidinggevend/bestuur en collega's en een gedaalde functietevredenheid.

Verder bleek het objectief meetbare loopbaansucces (salarisgroei) van deze advocaten met name bepaald te worden door autonomie of keuzevrijheid in het uitvoeren van het werk en het actief participeren in collectieve netwerkactiviteiten. Bij deze laatste factor kan gedacht worden aan het organiseren van een werkgerelateerd seminar of het schrijven van een artikel in een relevant, professioneel tijdschrift.

Tot slot bleken vrouwelijke advocaten wat objectief succes betreft achter te lopen op hun mannelijke collega's, zelfs na controle voor functionieniveau. De belangrijkste reden

hiervoor was het verschil in netwerkactiviteiten: mannelijke advocaten bleken vaker actieve, collectieve netwerkactiviteiten te ondernemen dan vrouwelijke advocaten. Zoals hiervoor aangegeven, is juist dit type activiteiten van belang voor salaris- en hiërarchische groei binnen advocatenkantoren.

In termen van HRM-beleid betekenen deze resultaten dat HRM binnen advocatenkantoren zich zou moeten richten op:

- Het stimuleren van *netwerkactiviteiten* (met name collectief en actief), vooral onder vrouwelijke advocaten. Dit sluit mooi aan bij de meest geschikte HR-regelingen binnen een taak-interactief type dienstverlening, te weten: mentoring, informele projectteams en wederzijdse consulting. Hierdoor wordt de individuele expertise vergroot en wordt er een platform voor de medewerkers gecreëerd om zichzelf zichtbaar te maken.
- Het vergroten van *steun* van collega's en leidinggevendenden. Omdat er binnen dit type dienstverlening veel nadruk ligt op de individuele prestatie (men wordt er immers op afgerekend via een up-or-out-systeem), zou het HR-beleid hierop afgestemd moeten zijn. De medewerkers zouden dus voldoende hulpbronnen/resources moeten krijgen om zichzelf te ontwikkelen en om optimaal te kunnen presteren. Tevens kan de betrokkenheid en toewijding van medewerkers bij/aan het werk hierdoor worden vergroot. Een zeer belangrijke hulpbron is steun van collega's en management. Om deze te vergroten zouden wederom HR-regelingen zoals mentoring kunnen worden ingevoerd of geoptimaliseerd. Ook het vergroten van de autonomie of keuzevrijheid in het uitvoeren van het werk wordt als een belangrijke hulpbron gezien in de stress-literatuur.

LITERATUUR

- Allen T. D., Rush M. C., (1998). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments : A Field Study and a Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- Barnard, C. (1938). *Functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* (17), 99-120.
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review* (26), 41-56.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal* (45), 587-597.
- Boselie, J. P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* (15), 67-94.

- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P.G.W. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management* (12), 23-41.
- Boxall, P. (1996). The strategic human resource debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal* (6), 59-75.
- Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal* (13), 5-20.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in organizations* (pp. 35-71). San Francisco: Jossey-Bass.
- De Sonnaville, H.K.J.M. (2005). *Retorische aspecten van professionaliseren* (Rhetoric aspects of professionalization). Amsterdam: Dutch University Press.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* (38), 635-672.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1992). HRM practices in service-based organizations. A role-theory perspective. *Advances in Services Marketing and Management* (1), 123-157.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* (3), 305-360.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies* (33), 213-233.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan Business.
- Liao, H. (2007). Do it right this time: the role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology* (92), 475-489.
- Maister, D.H. (1993). *Managing the professional service firm*. New York: Free Press.
- Miles, R., & Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics* (13), 36-52.
- Morris, T. (1998). Evaluating strategic fit in professional service firms. *Human Resource Management Journal* (8), 76-87.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2006). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill/Irwin.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-803.
- Paauwe, J. (1994). *Organiseren: Een Grensoverschrijdende Passie*. Alphen aan den Rijn: Samson Bedrijfsinformatie.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What's next? *Human Resource Management Journal* (15), 68-83.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction to special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management* (8), 257-262.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free press.

- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science* (29), 363-377.
- Silvestro, R. (2002). Dispelling the modern myth. Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International Journal of Operations & Production Management* (22), 30-49.
- Silvestro, R., Fitzgerald, L., & Johnston, R. (1992). Towards a classification of service processes. *Industrial Journal of Service Industry Management* (3), 62-75.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review* (January/February).
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Vinkenburg, C.J. & Jansen, P.G.W. (2007). *Managerial careers in the arena* (Paper presented at the 2007 Academy of Management Meeting). Philadelphia.
- Wanrooy, M.J. (2007). *Veel kapiteins op een schip* (Many captains at one ship). Nijmegen: Thieme MediaCenter.
- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties* (Knowledge management, design and management of knowledge-intensive organizations). Schiedam: Scriptum.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wilson, J.Q. (1989). *Bureaucracy. What government agencies do and why they do it*. Basic Books.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource based perspective. *International Journal of Human Resource Management* (5), 301-326.
- Zhou, J. & George, J.M (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal* (44), 682-696.